
Wirkungsweise und Wirksamkeit von Qualitätsmanagement in Studium und Lehre

Forschungsprojekt WirQung

Erster Auswertungsworkshop der Förderlinie „Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre“,
31.05.-01.06.2017, Berlin

Institut für Controlling und Unternehmensrechnung
Prof. Dr. Tobias Scheytt, Dipl.-Ing. Benjamin Ditzel, Michael Lust, M.A.

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und
Forschung unter dem Förderkennzeichen
01PB14006 gefördert. Die Verantwortung
liegt beim Autor.

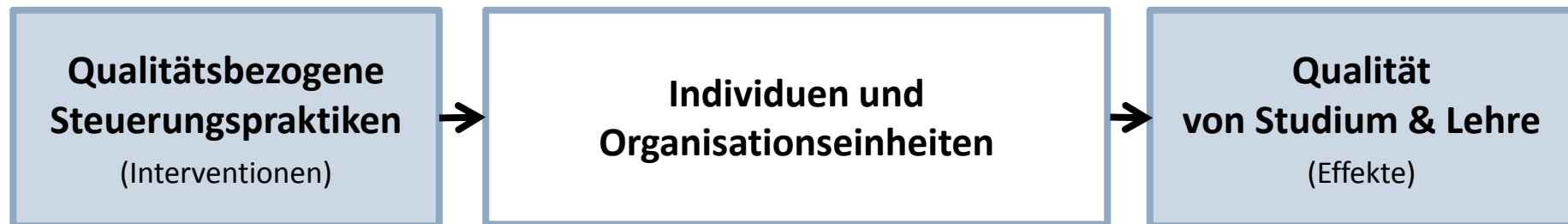


Agenda

- **Forschungsprojekt WirQung**
- **Einblicke in die Empirie**
 1. **Wirksamkeit** von Qualitätsmanagement
 2. **Widerstand** gegen Qualitätsmanagement
- **Konzeptionelle Implikationen**
- **Praktische Implikationen**

Grundsätzliche Wirkungsweise von QM

Forschungsfrage Wie werden qualitätsbezogene Steuerungspraktiken wirksam?



Klassischer Blick auf QS/QM

Forschungsfrage Wie werden qualitätsbezogene Steuerungspraktiken wirksam?



Probleme

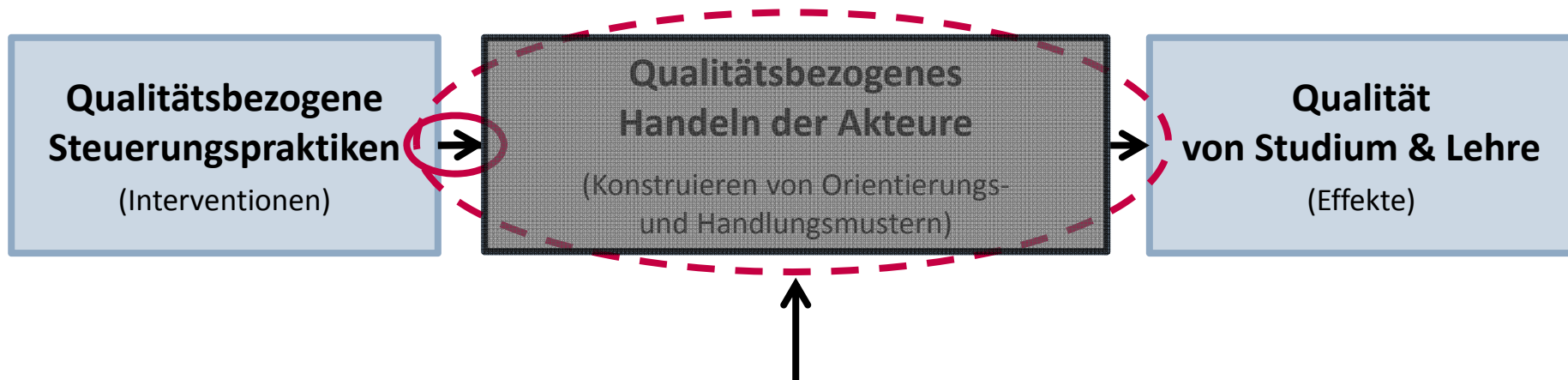
Theoretische Herausforderungen

- **Methodologisch:** Identifikation kausaler Ursache-Wirkungszusammenhänge notwendig
- **Ontologisch:** Objektiver Referenzrahmen für Wirksamkeitsbewertung (Qualität, QM, Wirkung)
- **Konzeptionell:** Steuerbarkeit von Hochschulen (spezifische Organisation) überschätzt

Empirische ‚Löcher‘ - Blinde Flecken

- Spezifische Wirkungsweise
- Unterschiedlichkeit der Perspektiven
- Nicht-intendierte Effekte
- Widerstand

Forschungsfrage Wie werden qualitätsbezogene Steuerungspraktiken wirksam?



Entscheidend für die Wirksamkeit von QM-Interventionen

- a) In Verfolgung organisationsspezifischer Qualitätsziele
- b) Als Ausgangspunkt von akademischem Widerstand

→ qualitativer, rekonstruktiver Forschungszugang

Methode	Beschreibung	Akteure
Fallstudienanalyse	21 Interviews	<ul style="list-style-type: none">– Hochschul-/Fakultätsleitung– Lehrende– QM (zentral/dezentral)– Hochschuldidaktik
Fokusgruppen-Workshops	7 Workshops mit insgesamt 10 Gruppendiskussionen	<ul style="list-style-type: none">– QM-Akteure– Lehrende
Delphi-Studie	Online-Befragung mit 3 Befragungsrunden > 1. Runde 50% Rücklauf > 2. Runde 76% Rücklauf > 3. Runde 81 % Rücklauf	<ul style="list-style-type: none">– Hochschulpolitik– Externe Qualitätssicherung– Hochschul-/Fakultätsleitung– QM-Akteure– Hochschuldidaktiker– Hochschulforscher

→ Insgesamt ca. 140 „points of contact“

Verbreitung, Auswertung, Transfer

■ Status

- Erarbeitung konzeptioneller Referenzrahmen, empirische Aufnahme und Auswertung beendet
- Bereit in Arbeit: Erstellung Abschlussbericht, Auswertung Delphistudie und 2 Dissertationsschriften
- Bisher 15 Vorträge aus dem Projekt heraus
- Bisher 7 Aufsatzpublikationen (3 veröffentlicht, 4 in Veröffentlichung)
- Wissenschaftliche Tagung „Forschungsperspektiven auf QS und QM an Hochschulen“ (in Kooperation mit Projekten WiQu und EIQSL); Sammelband mit ausgewählten Beiträgen in Veröffentlichung
- Abschlussstagung „Steuerung und Effekte von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ geplant (in Kooperation mit Projekten WiQu und EIQSL)

■ In Planung: Transferprojekt

Agenda

- **Forschungsprojekt WirQung**
- **Einblicke in die Empirie**
 1. Wirksamkeit von Qualitätsmanagement
 2. **Widerstand** gegen Qualitätsmanagement
- **Konzeptionelle Implikationen**
- **Praktische Implikationen**

Zusammenfassung der Ergebnisse

- **Steuerbarkeit von Hochschulen stellt einen kritischen Punkt dar**
 - Ergebnisse zeigen ein Kontinuum von gradueller Zustimmung bis strikter Ablehnung

- **Argumente**
 - Hochschulen sind ExpertInnenorganisationen
 - Qualitätskonstrukte sind komplexer als anderswo
- vs.
- Hochschulen müssen ‚irgendwie‘ gesteuert werden, um koordiniertes und zielgerichtetes Handeln zu gewährleisten

j→ Hochschulen werden insgesamt als bedingt steuerbar angesehen

Zusammenfassung der Ergebnisse

- **Wirksamkeitszuschreibung zu QM ist in hohem Maße abhängig von konkret vorliegenden Konfigurationen**
 - Steuerungsmodell: lose vs. eng gekoppelt, direktiv vs. nicht-direktiv, auf Handlungen, Ergebnisse oder Werte/Normen abzielend
 - Betrachtungsebene: Studium, Lehre, Fachbereiche als Lehrinheit etc.
 - Funktionales Verständnis: Kontrolle, Lernen, Legitimation
 - Auffassung von QM: formal-regelgeleitet, fachlich-inhaltlich zentriert, methodisch-didaktisch
 - Technische Aspekte: Messpraktiken, verwendete Zahlenwerke, Gestaltung Berichtsfunktion etc.

→ QM wird insgesamt als bedingt wirksam angesehen

Begriff und Feststellung von Qualität

- **Es liegen immer unterschiedliche Begriffe von Qualität vor, was die Qualitätsfeststellung schwierig macht**
- **Beispiel**
 - „Wenn Mathematiker sagen, mir kommt es auf die Kognition sehr stark an und auf sozusagen die logische Argumentationsfähigkeit, ist das ein Qualitätskriterium für die Lehre. [...] Für mich [in den Pflegewissenschaften] ist es wichtig, sehr starke Selbstreflektion auslösen zu können. So, und das ist klar, das ist eben eine andere Wissenschaftsdisziplin. Und (...) wichtig ist, dass das, und deswegen sage ich, das nahe an der [...] Lehrpraxis zu halten, dass wir nicht sagen, das sind jetzt Kriterien, die für alle gelten müssen.“
(Fallhochschule 2, Wissenschaftler/in)

Begriff und Feststellung von Qualität

- **Es liegen immer unterschiedliche Begriffe von Qualität vor, was die Qualitätsfeststellung schwierig macht**

- **Beispiel**
 - „Also auf der einen Seite wird gefordert, macht gute Lehre, kontrolliert die Qualität [...], auf der anderen Seite wird dann am Ende schlichtweg gezählt, wie viele Absolventen habt ihr [...]. Und das ist [...] eben ein Widerspruch in sich, den sicherlich die Hochschulen als Ganzes spüren. [...] Und da interessiert es dann in dem Moment plötzlich wirklich keinen, sind das so gut ausgebildete Absolventen, sind das Leute, die einen Job kriegen oder sitzen die auf der Straße, sind die zufrieden gewesen mit ihrem Studium oder nicht [...]. Insofern ist es, glaube ich, auch bei uns dann so ein Kristallisationspunkt dieser unterschiedlichen Anforderungen, die gestellt werden. Also die Quantität auf der einen Seite und die Qualität auf der anderen Seite, die sicher alle aus ihrer Sicht vermutlich auch eine Berechtigung haben, aber man kann halt dann nicht beiden Kriterien so entsprechen, wie man es dann vielleicht müsste.“ (Fallhochschule 1, Mitarbeiter/in QM dezentral)

Begriff und Feststellung von Qualität

- **Es liegen immer unterschiedliche Begriffe von Qualität vor, was die Qualitätsfeststellung schwierig macht**
- **Beispiel**
 - „Aber das ist wirklich auch vielleicht so ein bisschen ein Grundproblem, dass man natürlich zwar immer versucht, irgendwas auch zu messen und irgendwas zu verfolgen, aber eigentlich dafür ja sehr genau wissen müsste, was will ich denn eigentlich am Ende erreichen. Also die Zahlen an sich oder die Daten, die man erhebt, bringen ja nur dann was, wenn es einem dann für die Ziele, die man verfolgt, auch wirklich was hilft. Und da ist natürlich so eine gewisse Bandbreite einfach auch drinnen, dass jeder ein bisschen was anderes dann doch versteht.“ (Fallhochschule 1, Mitarbeiter/in QM dezentral)

→ **Verständnis- und Messproblematik erschwert QM-Diskurs**

Bedeutung des formalen QM

- **Existenz einer formalen Grundlage des QM ist bedeutsam/weniger bedeutsam**

- **Beispiel**
 - „Definiert man Qualität als 'Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt' wird, d. h. sie beschreibt, in welchem Maße eine Leistung und die eingeschlossenen Eigenschaften bestehenden Anforderungen entsprechen, ist diese Frage zu bejahen. Durch das Qualitätsmanagementsystem, welches den Besonderheiten von Hochschulen angepasst ist, existieren definierte Prozesse, Verantwortlichkeiten, Instrumente und hilfreiche Dokumente, die ein einheitliches Vorgehen in der Hochschule absichern.“ (Delphi-Studie, QM-Akteur)
 - „Es kann durchaus eine hohe Qualität von Studium und Lehre geben, ohne dass es ein formales QM gibt. Allerdings hat dann niemand anderes als der/die Lehrende Einfluss auf und vor allem Einblick in die Qualität.“ (Delphi-Studie, QM-Akteur)

Bedeutung des formalen QM

- **Existenz einer formalen Grundlage des QM ist bedeutsam/weniger bedeutsam**

- **Beispiel**
 - „Das Argument (1) [Anm.: formales QM ist bedeutsam] setzt voraus, dass es klare und eindeutige Erfolgskriterien gibt (z.B. bei Profitunternehmen der Markterfolg), auf die hin die Prozesse technisch optimiert werden können. Diese Eindeutigkeit gibt es im Hochschulsektor aber nicht.“ (Delphi-Studie, Hochschulmanager)
 - „Steuern lässt sich nur der Bereich des Studiums. Der Bereich der Lehre ist durch das Gesetz zur Freiheit von Wissenschaft und Lehre geschützt, d.h. unter anderem, dass schlechte Evaluationsergebnisse keinen Einfluss haben - außer vielleicht ein unangenehmes Gespräch zwischen Studiendekan und schlecht beurteilter Professorin bzw. Professor.“ (Delphi-Studie, Hochschulforscher)

Einfluss des Steuerungsmodells

- **Gegensatz von manageriellen und akademischen Leitideen führt unweigerlich zu Friktionen**

- **Beispiel**
 - „Meine Erfahrungen von den faktischen Auswirkungen der Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind gemischt. Eine Reihe von Mindeststandards haben sich heute weitgehend durchgesetzt. Gleichzeitig ist aber auch der Widerstand gegen solche Maßnahmen bei großen Teilen des Lehrkörpers erheblich, teilweise aufgrund eines überhöhten Verständnisses von Universität, teilweise aufgrund rigider und den Besonderheiten universitärer Lehre nicht gerecht werdender Maßnahmen zur Qualitätssicherung.“ (Delphi-Studie, Hochschulforscher)

Einfluss des Steuerungsmodells

- **Veränderungen auf der Handlungsebene ergeben sich zuallererst über Veränderungen auf der symbolisch-interaktionellen und kommunikativen Ebene**

- **Beispiel**
 - „Steuerung in sozialen Systemen kann immer nur indirekt-irritierend erfolgen, da Steuerung nicht die Handlungen von Personen verändert, sondern Personen bestenfalls in der Weise irritiert, dass sie ihr eigenes Handeln verändern.“ (Delphi-Studie, Hochschulforscher)

 - „Die Implementierung von QS/QM in Hochschulen ist immer eine Systembelastung. Allein das Einrichten einer QS/QM-Stelle [...] stellt eine Belastung dar, da plötzlich neue Erwartungen in das Handeln der Akteure einbezogen werden müssen [...]. Und wenn dann tatsächlich etwas passiert, wie z.B. Evaluationen oder Prozessmodellierungen, dann lassen sich Reaktionen hinsichtlich dieser Belastungen beobachten [...]. Diese Belastung erwirkt Bewegung, immerhin passiert etwas, es wird mit Qualität gerechnet - und das ist ja schon mal etwas.“ (Delphi-Studie, Hochschulmanager)

Einfluss des Steuerungsmodells

- **Veränderungen auf der Handlungsebene ergeben sich zuallererst über Veränderungen auf der symbolisch-interaktionellen und kommunikativen Ebene**

- **Beispiel**
 - „Die Implementierung von QM sorgt dafür, dass an der Hochschule mehr über Qualität nachgedacht und gesprochen wird, hat also zu allererst eine kommunikative, bewusstmachende und selbstvergewissernde Funktion. Das ist oft nicht das, wofür man QM primär einsetzt, aber die Bedeutsamkeit dieser Aspekte sollte man nicht unterschätzen. Denn es sind die entscheidenden Fragen: Was verstehen wir eigentlich unter guter Qualität? Wie kann man sie messen? Wie kann man sie fördern? Wie kann es gelingen, eben nicht nur Datenfriedhöfe zu produzieren, sondern Erkenntnisse über die Organisation Hochschule zu gewinnen, aus denen wirklich etwas folgt.“ (Delphi-Studie, Hochschulforscher)

Einfluss des Steuerungsmodells

- **Veränderungen auf der Handlungsebene ergeben sich zuallererst über Veränderungen auf der symbolisch-interaktionellen und kommunikativen Ebene**
- **Beispiel**
 - „Es lassen sich Impulse setzen, die die Organisation verändern können. Im Idealfall erfolgt die Veränderung in der intendierten Weise, aber auch das lässt sich nicht immer prognostizieren. Impulse werden vor allem über das Angebot von Reflexionsanlässen gesetzt und über die Gestaltung von Kommunikationsprozessen.“ (Delphi-Studie, Akteur des QM)

Einfluss des Steuerungsmodells

- **Veränderungen auf der Handlungsebene ergeben sich zuallererst über Veränderungen auf der symbolisch-interaktionellen und kommunikativen Ebene**

- **Beispiel**
 - „Ich sehe mich in allererster Linie mal als Diplomat. Also ich bin jemand, der zwischen den Stühlen steht, der Aufbauhilfe leistet in einem Thema [...], der sehr viel kommuniziert, sehr viel Wertschätzung den Leuten gegenüber vermittelt, der auch durchaus die Themen, die in der Fakultät brennen, sozusagen auch nach zentral trägt. [...] Also jemand, der, ... der Sichtweisen vermittelt und [...] der unterstützt [...] und jemand, der auch Daten übersetzt.“ (Fallhochschule 2, Mitarbeiter/in QM dezentral)

Einfluss des Steuerungsmodells

- **Partizipation von Lehrenden bei der Gestaltung von QM ist relevant**

- **Beispiel**
 - „Ein formales QM vermag evtl. das Qualitätsbewusstsein zu stärken. Ob es zu einer Verbesserung der (individuellen) Lehrqualität führt, hängt nicht zuletzt davon ab, ob die Lehrenden mit Belohnungen oder Bestrafungen rechnen müssen.“ (Delphi-Studie, Akteur der Hochschulpolitik)
 - „Entscheidend ist [...], dass Lehrende überzeugt werden, dass das QM mit systematischen Reflexionsanlässen sinnvoll ist.“ (Delphi-Studie, QM-Akteur)
 - „Wenn die Qualität von denen, deren Tätigkeiten gemessen werden sollen, mit definiert wurde, dann funktioniert das Qualitätsmanagement. Sonst eher nicht.“ (Delphi-Studie, Akteur der Hochschuldidaktik)

Agenda

- **Forschungsprojekt WirQung**
- **Einblicke in die Empirie**
 1. **Wirksamkeit** von Qualitätsmanagement
 2. **Widerstand gegen Qualitätsmanagement**
- **Konzeptionelle Implikationen**
- **Praktische Implikationen**

Zusammenfassung der Ergebnisse

- **Form und Härte von Widerstand ist stark abhängig vom ‚gelebten Steuerungsmodell‘:**
 - Eher direkte Interventionsformen
 - wirken herausfordernd auf verschiedenste Widerstandsformen
 - Eher nicht-direktive Interventionsformen
 - wirken positiv auf die Reduktion offen-konfrontativer Widerstandsformen
 - wirken weniger positiv auf die Reduktion subtiler Widerstandsformen

- **Vielfalt von Form und Motiv stellt eine Herausforderung für das QM dar**
 - Bei Identifikation
 - Bei Umgang

Steuerungsvorstellung und Widerstand

■ Widerstand variiert mit Formen („Härtegrad“) der Intervention

- Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Wirksamkeit von QM und der (aktiven) Beteiligung von Lehrenden am QM
- Direktive, nicht-partizipative Interventionsformen führen häufig zu ablehnender Haltung bzw. Widerstand in allen Facetten.

■ Beispiel

- [...] ist mir auch völlig klar, dass bei den Kollegen wir nie drankommen über, ich sage mal, das Disziplinarrecht, was ja jetzt nicht weit greift. Also Drohgebärden sind völlig idiotisch, auch das Gespräch mit denen suchen hat schon so was Disziplinarisches, also schon da gibt es dann so eine defensive Haltung. Und die defensive Haltung führt sofort dazu, dass man nicht mehr darüber nachdenkt, was kann man besser machen, sondern nur noch: Wie werde ich dich wieder los! Und das ist ja, wie wir wissen, beim Lernen sozusagen die schlimmste aller Haltungen. (Fallstudie 1, Dekan/in)

Steuerungsvorstellung und Widerstand

■ Widerstand variiert mit Formen („Härtegrad“) der Intervention

- Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Wirksamkeit von QM und der (aktiven) Beteiligung von Lehrenden am QM
- Direktive, nicht-partizipative Interventionsformen führen häufig zu ablehnender Haltung bzw. Widerstand in allen Facetten.

■ Beispiel

- Ich nehme QM hauptsächlich über Hochschuldidaktik wahr. Also da ist sie [es] sinnvoll. Das ist eigentlich QM, wie es sein sollte in der Hochschule. Und den ganzen anderen ... Also Evaluation ist okay, das hilft, das hat nicht so riesengroße Effekte, weil kein Mensch glaubt, was in der Evaluation gesagt wird. Aber alles andere, alles, was mit Steuerung von Qualität zusammenhängt, ist totaler Quatsch, das kann man sich alles schenken. [...] Ich will jetzt sozusagen nicht die Hochschule in Verruf bringen, weil wir in diesem [Qualitäts-]Programm sind, aber ich glaube, die Antragstellung, die durch den [Geldgeber] ja vorgegeben war in den wesentlichen Zügen, die bezieht sich immer auf diese Steuerung, dass immer die Hochschulen sozusagen Zugriff kriegen sollen. Und das verkennt total die Situation an allen Hochschulen. (Fallstudie 1, Dekan/in)

Steuerungsvorstellung und Widerstand

- **Widerstand variiert mit Formen („Härtegrad“) der Intervention**
 - Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Wirksamkeit von QM und der (aktiven) Beteiligung von Lehrenden am QM
 - Direktive, nicht-partizipative Interventionsformen führen häufig zu ablehnender Haltung bzw. Widerstand in allen Facetten.

- **Beispiel**
 - Aber im Notfall, müssen die Leitungspersonen dann auch den Mut haben, um mit Nachdruck zu verdeutlichen, dass der Schwanz nicht mit dem Hund wedeln kann. Hochschullehrende wollen ihr Gehalt auch in tatsächlichen Euro und nicht in Form von Falschgeld. Hier kommt m.E. die Führungsverantwortung dann zum Tragen. (Delphi-Studie, Hochschulmanagement)

Formen des Widerstands

- **Formen des Widerstands manifestieren sich in unterschiedlichen Formen:**
 - Offener/Öffentlicher Widerstand
 - Halböffentlich
 - Verdeckt/subtil
 - Nicht-intendiert

Motive des Widerstands

- **Motive des Widerstands sind ebenso wie die Formen vielfältig**
 - Fundamentalkritik und Blockade
 - Verfahrenskritik und Besserwisserei
 - Agenda Setting
 - Dienst nach Vorschrift
 - Indifferenz
 - Widerstand, der nicht als solcher gedacht ist

Motive des Widerstands

■ Fundamentalkritik und Blockade

- Z.B. wegen vermuteter ‚Managerialisierung‘ oder aus inhaltlicher Kritik

■ Beispiel

- Das sind Menschen, die einfach dagegen sind. Punkt. Da kann ich noch mit noch so vielen Argumenten sagen: „Finde ich gut, das ist gut“ oder „Das ist gut“ oder „Das ist gut.“ Die sind einfach nicht davon überzeugt. Und die sind auch nicht durch irgendwelche Argumente zu überzeugen. [...] Es gibt einen Professor hier, der ist auch Dekan einer Fakultät. Der findet halt, dass das Modell, wie wir das aufgestellt haben, [...] *nicht* den Qualitätsbegriff, so wie er denkt, wie er sein müsste, abdeckt. Er hat da eine ganz feste Vorstellung. [...] Mit ihm habe ich mehrere Gespräche geführt. Und ich bin zu dem Schluss gekommen, [schmunzelt] dass man ihn nicht wird überzeugen können. [...] Versuche ich jetzt auch nicht mehr. (Fallstudie 2, QM Leitung)

→ Offene Form des Widerstands

Motive des Widerstands

- **Verfahrenskritik und Besserwisserei**
 - Z.B. inhaltliche Diskussion wird durch Methodenkritik überlagert
- **Beispiel (Umgang mit schlechten Ergebnissen aus Absolventenstudien)**
 - Aber da merke ich, dass es schwierig wird, weil die Fakultäten dann als erstes mal infrage stellen, dass überhaupt ausreichend Absolventen geantwortet haben, also dass eine Signifikanz in der Stichprobe da ist oder nicht die richtigen geantwortet haben. Also man fängt dann plötzlich eine Methodendiskussion an, nur weil man mit den Zahlen nicht zufrieden ist. (Fallstudie 2, Leitung)

→ **Verdeckte/subtile Form des Widerstands**

Motive des Widerstands

■ Agenda Setting

- Hinweis auf Bedeutung von anderen Agenden (etwa Forschung)

■ Beispiel

- Wir müssen noch das und das machen und hier finden wir jetzt erst mal keine Einigung und wir vertagen das sozusagen. (...) Und dann wäre mein nächstes Vorgehen, dem [Leiter der Organisationseinheit] zu sagen: Hier, das und das wollten wir ja machen, wie wäre es denn, wenn wir uns da noch mal zusammensetzen? Dann kommt zum Beispiel keine Antwort. Dann versuche ich da noch mal in den Ausschuss zu kommen, dann kommt da auch keine Antwort oder dann sagt man, da ist jetzt gerade keine Zeit für oder solche Sachen, ne? Also ich kann jetzt nicht sagen, es ist irgendwie eine Struktur, [...] sondern es sind dann so Verzögerungstaktiken, weiß ich gar nicht, ob das eine Taktik ist, ne? Ich weiß nicht so genau, was dahinter steckt. Aber es ist halt durchaus etwas, was passiert, was ich so erlebe. (Fallstudie 2, dezentrales QM)

→ Verdeckte/subtile Form des Widerstands

Motive des Widerstands

■ Dienst nach Vorschrift

- Z.B. Hinweis auf geltende Regeln oder Erfüllung von Mindestanforderungen des QM

■ Beispiel

- Wir können eine Systemakkreditierung vergessen. Dann machen die die Systemakkreditierung genauso, wie sie Programmakkreditierung machen, nämlich *nur, weil man akkreditieren muss*. Und haben aber trotzdem Widerstand dagegen. [...] Ich habe selber drei Akkreditierungsanträge geschrieben und ich habe unser Studiengangskonzept quasi in den tollsten Farben geschildert, dass ich wusste, es wird akkreditiert. Aber [die ganze Organisationseinheit] hat da nicht ... also die haben nichts entwickelt, nichts weiter entwickelt. Oder kleine Dinge, die für mich aber sehr, sehr klein waren. (Fallstudie 2, Mitarbeiter/in aus der Hochschuldidaktik)

→ Verdeckte/subtile Form des Widerstands

Motive des Widerstands

- **Indifferenz**

- Demonstration von Bedeutungslosigkeit oder Desinteresse

- **Beispiel**

- Widerstand suggeriert ja, dass man intentional oder aktiv gegen etwas ist, dass sich absetzt von etwas. Mir ist durch den Kopf gegangen, dass es ja auch eine dritte Position geben kann. Neben dem Dafür-sprechen und Abwenden, nämlich das pure Desinteresse oder die Indifferenz. Meiner Erfahrung nach ist die sogar am weitesten verbreitet. (Gemischte Fokusgruppe, Hochschulprofessor/in)

→ **Verdeckte/subtile Form des Widerstands**

Motive des Widerstands

■ **Widerstand ohne Motiv**

- Handeln, das nicht unbedingt deviant ist, aber dem das Motiv des Widerstands zugeschrieben wird.

■ **Beispiel (nach Anruf, dass ein Sitzungsteilnehmer später kommt):**

- [Lehrender X] ist im Stau und das ist für uns an der Fakultät nichts Ungewöhnliches. Das ist unabhängig von der Aufgabe, die [Lehrender X] hat. [...] Die Tatsache, dass er nicht hier ist, hat auch nichts zu tun mit akademischem Widerstand gegen QM. Er ist gleichzeitig Studiendekan und da [bei Sitzungen der Studiendekane] war er auch zu spät.“ (Gemischte Fokusgruppe, Hochschulprofessor/in)

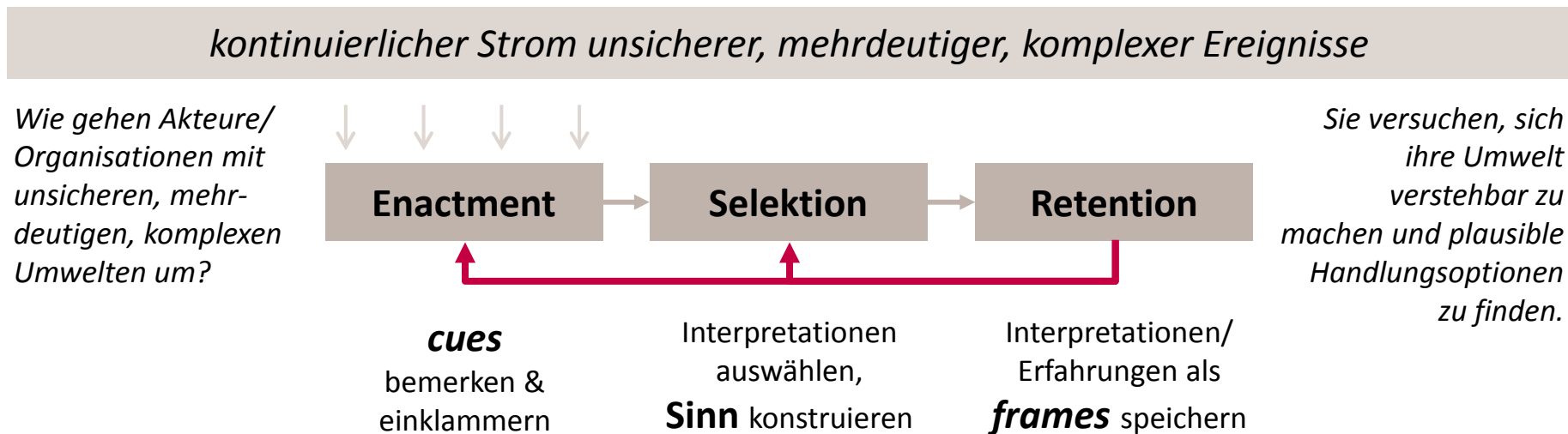
-> Nicht-intendierte Form des Widerstands

Agenda

- **Forschungsprojekt WirQung**
- **Einblicke in die Empirie**
 1. **Wirksamkeit** von Qualitätsmanagement
 2. **Widerstand** gegen Qualitätsmanagement
- **Konzeptionelle Implikationen**
- **Praktische Implikationen**

Wirkung und Wirksamkeit als Zuschreibung

- Die Feststellung eines wirksamen QMs erfolgt in einem Prozess der Sinnzuschreibung (sensemaking):



Implikationen:

- Wirksamkeit ist (kognitive & soziale) Sinnkonstruktion
- Fokussierung auf kollektive Interpretationsmuster
- QM bedeutet Rekonstruktion des QM-spezifischen Sensemaking und Identifikation von Einflussfaktoren

Literatur: Weick 1995, 2000;
Weick/Sutcliffe/Obstfeld 2005

Agenda

- **Forschungsprojekt WirQung**
- **Einblicke in die Empirie**
 1. **Wirksamkeit** von Qualitätsmanagement
 2. **Widerstand** gegen Qualitätsmanagement
- **Konzeptionelle Implikationen**
- **Praktische Implikationen**

Faktoren für ein wirksames QM

- **Konstitutive Entscheidungen sind bedeutsam**
 - Grad der Zentralität der QM-Organisation
 - Grad der Partizipation
 - Grad der Kohärenz
 - Grad der Übereinstimmung mit der Gesamtstrategie
 - Grad der Professionalität
 - QM muss mehr bieten als Evaluationsbögen – es gibt eine gewisse Langeweile
- **Strukturelle Faktoren sind bedeutsam (auf allen Ebenen)**
 - Handlungsbedingungen (kulturelle, stukturelle und historische Aspekte)
 - Handlungsorientierungen (Referenzsysteme, organis. Gedächtnis, Interessen)
- **Personalen Faktoren sind bedeutsam (auf allen Ebenen)**
 - Kommunikationsfähigkeit und Entwicklungskompetenz
 - Fachnähe und Professionalität
 - Langfristige und strategiebezogene Orientierung

- **Regelgeleitete Vorgehensweise ...**
 - Formale Grundlage (definierte Strukturen, Regeln und Prozesse) ist eine notwendige Bedingung für ein wirksames QM

- **... und spezifische Anpassungen sind zu kombinieren**
 - Kontextsensitive Gestaltung von QM-Regimes

- **Tentative Leitlinien für eine Erhöhung der Wirksamkeit**
 - Nicht-direktive Steuerungsformen über Werte, Normen und Interpretationsmuster sind zu bevorzugen
 - Entwicklungsorientierte Steuerungsmodelle sind zu bevorzugen
 - Akademische Werte sind nicht nur zu beachten, *sondern der QM-Praxis selbst zugrunde zu legen.*
 - QM-Praxis ist selbst als *Forschungspraxis* zu verstehen.
 - Vielfalt akademischen Widerstands ist variantenreich zu begegnen